Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung

Die Zukunft des Homecare-Marktes

Szenarien und Perspektiven



Das Szenarioteam

Im Szenarioteam arbeiteten fünf Partnerunternehmen unter der methodischen Leitung der ScMI AG zusammen. Nachfolgend sind die Partnerunternehmen mit den beteiligten Personen genannt:



St. Johannisstift

Jürgen Grosser
Longinus Lomp
St. Johannisstift Paderborn

AWO

Jana Kopfinger
AWO (Arbeiterwohlfahrt)

BSN medical

Nadège Muliot
Ulrich Wienicke
BSN medical GmbH

HARTMANN hilft heilen.

Dr. Christian Wicenec
Paul Hartmann AG

ScMI

ScMI steht für Scenario Management International. Die ScMI AG ist eine 1998 gegründete Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung und strategische Unternehmensführung. Als Spezialist und einer der Marktführer für die Entwicklung von Zukunftsszenarien unterstützt die ScMI AG Unternehmen und Organisationen bei der Erschließung von Zukunftswissen, der Entwicklung visionärer Strategien und Geschäftsmodelle sowie der Gestaltung strategischer Planungs- und Früherkennungsprozesse. Darüber hinaus begleitet die ScMI AG ihre Kunden nach einer Strategie-Entscheidung auch bei der Strategie-Implementierung im nachfolgenden Change-Prozess.

Projektkoordination und Ansprechpartner:



Miriam Wagemeyer
Telefon: +49 (5251) 150-583
Email: wagemeyer@scmi.de

Inhalt

Vorwort ..... Seite 3
Was passieren könnte:
Der Zukunftsraum für Homecare ..... Seite 4
Szenario 1:
Das Eigenverantwortungs-Szenario ..... Seite 6
Szenario 2:
Das Neue-Solidarität-Szenario ..... Seite 7
Szenario 3:
Das Nischen-Szenario ..... Seite 8
Szenario 4:
Das Discount-Care-Szenario ..... Seite 9
Szenario 5:
Das Vollversorgungs-Szenario ..... Seite 10
Wie Szenarien entwickelt wurden ..... Seite 11
Szenario-Bewertung ..... Seite 11
Szenario-Übersicht ..... Seite 12
Ausblick: Arbeiten mit Szenarien ..... Seite 14
Szenario-Management™ ..... Seite 15
Impressum ..... Seite 15

»Die Beschäftigung mit der Vielfalt möglicher Zukünfte unterstützt unsere Suche nach unternehmensindividuellen Lösungen. Die Szenariotechniken der ScMI haben bei der Erarbeitung dieser Perspektivenvielfalt sehr geholfen.«

Dr. Christian Wicenec
Paul Hartmann AG



Vorwort:

Wie könnten Pflege und Homecare in der Zukunft aussehen?

Während 1999 noch knapp 2 Millionen Menschen pflegebedürftig waren, werden für das Jahr 2030 fast 3,5 Millionen Pflegebedürftige erwartet. Gleichzeitig sinkt der Anteil derer, die ausschließlich durch Angehörige gepflegt werden. Wurden 1999 noch mehr als 70% der Pflegebedürftigen rein privat betreut, liegt dieser Anteil bereits heute bei nur noch ca. 40%. Diese Entwicklung scheint sich zu verfestigen und verlangt nach einer wachsenden Anzahl von Pflegekräften. Der Pflege- und Homecare Markt in Deutschland ist nicht nur zu einer der wichtigsten Branchen innerhalb der Gesundheitswirtschaft geworden.

Auch gesamtwirtschaftlich betrachtet weist die Pflege- und Homecare-Branche Besonderheiten auf. So ist sogar in Krisenzeiten eine kontinuierliche Nachfrage zu verzeichnen. Gerade ökonomisch schlechte Rahmenbedingungen führen dazu, dass Angehörige arbeiten (müssen), statt bei den Pflegebedürftigen zu bleiben. So ist eine professionelle ambulante oder stationäre Betreuung unumgänglich.

Eingebettet ist der Pflege- und Homecare Markt in einem komplexen Umfeld, das viele Unsicherheiten birgt. Einerseits deuten Entwicklungen wie der demografische Wandel darauf hin, dass die Zahl der älteren und damit auch die der pflegebedürftigen Menschen in Deutschland steigt. Andererseits ermöglicht der medizinische Fortschritt Gesundheit bis ins hohe Alter – wodurch die gegenteilige Entwicklung eintreten könnte. Um sich in diesem unsicheren Umfeld orientieren zu können wurden von der ScMI AG gemeinsam mit namhaften Akteuren der Branche mögliche, alternative Zukunftsszenarien entwickelt. Neben weiteren wurden dabei diese aufgegriffen:

- Wie werden sich gesellschaftliche Werte in den künftigen Arten der Pflege wiederfinden?
- Wie entwickeln sich der Arbeitsmarkt für Pflegefachkräfte und die Attraktivität des Pflegeberufs?
- Wie werden zukünftig die Kosten für Pflege getragen?
- Gibt es in Zukunft eine vermehrte Anwendung von technischen Lösungen in der Pflege - und werden solche Lösungen akzeptiert?

Die Studie zur Zukunft des Homecare-Marktes in Deutschland kann diese Fragen nicht final beantworten. Aber das ist auch nicht das Ziel. Vielmehr werden relevante und komplexe Themengebiete in Verbindung gebracht, sodass fünf unterschiedliche, denkbare Bilder der Zukunft des Homecare-Marktes entstehen.

An den hier vorgestellten Zukunftsbildern haben verschiedene Unternehmen und Organisationen aus dem Homecare-Markt mitgewirkt. Von ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen, Herstellern medizinischer Produkte bis hin zu Versicherungen wurde ein breites Spektrum abgedeckt. Die vorliegenden Perspektiven zur Zukunft des deutschen Homecare-Marktes 2030 sollen als Impuls verstanden werden, der zum Weiterdenken und Mitdiskutieren einlädt. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen der Studie.

Dr. Andreas Siebe
Mitglied des Vorstands der ScMI AG



Was passieren könnte ...

Der Zukunftsraum für Homecare

Nachfolgend werden fünf Zukünfte beschrieben, die unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten für Pflege und Homecare skizzieren. Zentrale Unterschiede zwischen den Szenarien ergeben sich anhand von Qualitäts- vs. Budgetorientierung, Selbstbestimmung sowie Dynamik des Homecare-Marktes. Nachfolgend wird – zusätzlich zur Beschreibung der einzelnen Szenarien – ein »Landkarte der Zukunft« entworfen, an der sich Entscheider orientieren können.

Szenarien sind Beschreibungen möglicher zukünftiger Entwicklungen. Ihr Ziel ist es, uns für denkbare Entwicklungen zu sensibilisieren. Daher sollten Szenarien möglichst anschaulich sein – quasi wie ein »Bildband aus der Zukunft« (siehe Beschreibungen ab Seite 6). Gleichzeitig soll uns die Gesamtheit der entwickelten Szenarien einen Überblick über die zukünftigen Möglichkeiten bieten. Die Szenarien sollen also eine Art »Landkarte der Zukunft« aufspannen, auf der sich Entscheider orientieren können.

Das Bild auf Seite 5 zeigt diese Landkarte. Wichtig ist, dass diese Landkarte kein einfaches, zweidimensionales Bild ist, sondern auf der Analyse aller 19 Schlüsselfaktoren mit ihren jeweils zwei Fragestellungen und bis zu fünf alternativen Projektionen beruht. Daher sollten die wesentlichen Unterschiede im Zukunftsraum genauer analysiert werden.

Qualität (Kerndimension 1)

Zunächst unterscheiden sich die Szenarien hinsichtlich der Qualitätsorientierung im Homecare-Markt. So kennzeichnen die Szenarien 1 und 5 mehrere gemeinsame Charakteristika:

- ein hohes extrinsisches Gesundheitsbewusstsein;
- eine geringen Budgetorientierung bei der Finanzierung von Gesundheit und Pflege;
- die zunehmende Entwicklung und Bedeutung von Qualitätsstandards im Markt;
- ein hoher Aufwand zur Wahrung des Gesundheitszustands;
- eine hohen Gesundheitspflege sowie
- eine hohen Attraktivität des Pflegeberufs;

Eingebettet sind diese beiden Szenarien jeweils in ein tendenziell positives wirtschaftliches Umfeld. Dem stehen die Szenarien 2, 3 und 4 mit einer jeweils gegenteiligen

Ausprägung – d.h. vor allem einem geringen extrinstischen Gesundheitsbewusstsein, einer starken Budgetorientierung sowie einer geringen Attraktivität des Pflegeberufs gegenüber.

Selbstbestimmung (Kerndimension 2)

Die zweite zentrale Unterscheidung im Zukunftsraum zeigt sich zwischen den »oberen« und den »unteren« Szenarien. So wird deutlich, dass die Szenarien 1 und 2 jeweils die folgenden Charakteristika gemeinsam haben:

- ein hohes intrinsisches Gesundheitsbewusstsein;
- einen hohen Grad der individuellen Selbstverantwortung und Selbstbestimmung und
- eine hohe Erwartungshaltung.

Hinzu kommt in diesen Szenarien tendenziell eine Abnahme bzw. einer geringerer Grad physischer Erkrankungen. Dem stehen in den Szenarien 3, 4 und 5 wieder jeweils die gegenteiligen Entwicklungen gegenüber

Vier Quadranten des Gesundheitsverhaltens

Aus diesen beiden Kerndimensionen ergeben sich vier Quadranten, die im unteren Bild durch die zwei grauen Pfeile voneinander getrennt werden. Sie unterscheiden sich vor allem anhand des Gesundheitsverhaltens:

- Im oberen, linken Quadranten liegen die Szenarien 3 und 4. Sie enthalten Zukünfte mit einem insgesamt geringen Gesundheitsbewusstsein;
- Im oberen, rechten Quadraten befindet sich das Szenario 5, in dem das Gesundheitsbewusstsein vor allem von außen getrieben wird. Es ist quasi das Bevormundungs-Szenario.
- Dem steht im linken, unteren Quadranten das Szenario 2 gegenüber. Hier erfolgt die Motivation zu gesundheitsbewusstem Verhalten vor allem von innen.
- Das Szenario 1 im unteren, rechten Quadranten beinhaltet sowohl extrinsisches als auch intrinsisches Gesundheitsbewusstsein. Hier spielt der »Benefitgedanke« eine zentrale Rolle.

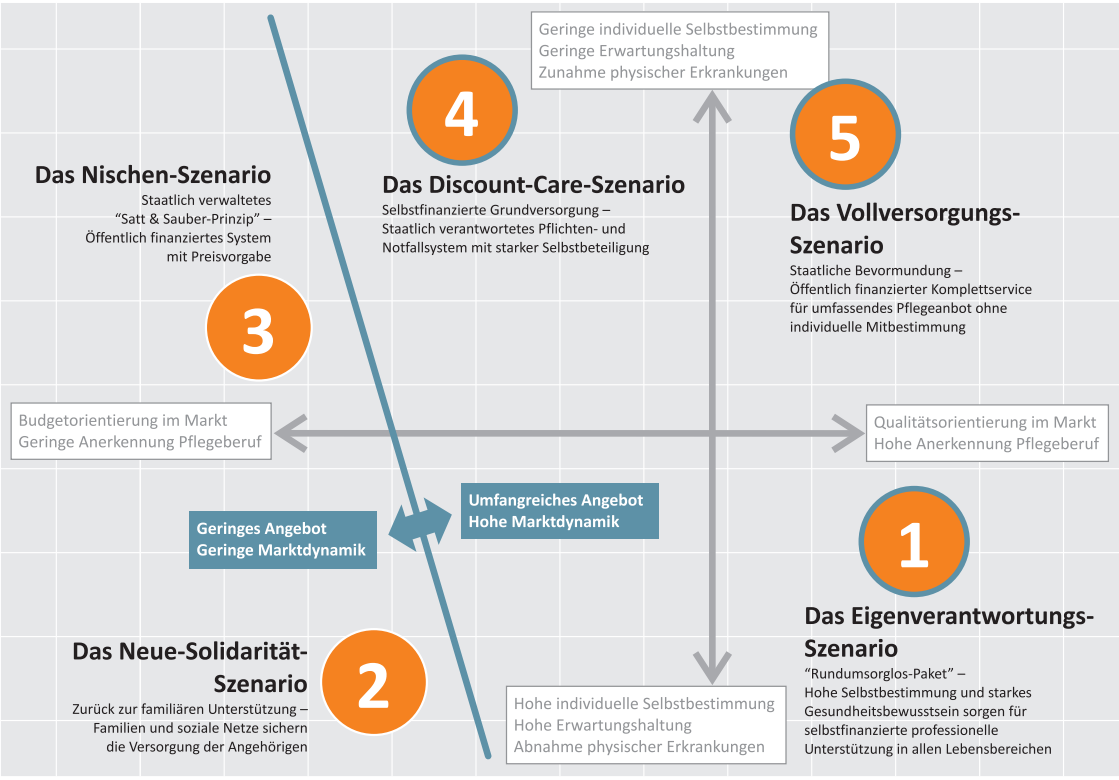
Drei Formen eines dynamischen Homecare-Marktes

Neben den beschriebenen vier Quadranten kann in der »Landkarte der Zukunft« ein weiterer, wesentlicher Unterschied zwischen den Szenarien ausgemacht werden: So verdeutlich die blaue Trennlinie die grundsätzlich unterschiedliche Entwicklung des Homecare-Marktes. Als gemeinsame Charakteristika der Szenarien 1, 4 und 5 können festgestellt werden:

- ein umfangreiches Angebot im Homecare-Markt;
- eine hohe Dynamik des Homecare-Marktes (verbunden mit einer hohen Marktdynamik der Gesundheitswirtschaft)
- eine hohe Wettbewerbsintensität im Homecare-Markt;
- eine gesteigene Anzahl von Anbietern im Homecare-Markt sowie
- eine rentables Wachstum im Homecare-Markt.

Wer sich nunmehr den rechten Bereich der Landkarte – also den Wachstumsbereich – näher ansieht, der erkennt drei mögliche Formen eines dynamischen Homecare-Marktes:

- Im Bevormundungsbereich des Szenarios 5 ergibt sich die Dynamik innerhalb eines intrasparenten, staatlichen Vollversorgungssystems.
- Im wenig gesundheitsbewussten Szenario 4 ergibt sich die Dynamik innerhalb eines budget- und kostenorientierten Systems. Hier entsteht die Intransparenz nicht durch staatliche Regulierung, sondern innerhalb eines marktwirtschaftlichen Systems.
- Im Szenario 1 ergibt sich ein Kundengetriebenes Wachstum mit entsprechenden Veränderungen in der Branche.





Selbstverantwortetes »Rundum-Sorglos-Paket« (Szenario 1):

Das Eigenverantwortungs-Szenario

Gesundheit ist zu einem immer bedeutenderen Thema geworden. Dabei nehmen gesundheitsbewusste und anspruchsvolle Bürger den Pflegeprozess vielfach in die eigene Hand und finanzieren professionelle Unterstützung in allen Lebensbereichen selbst. Dies führt zu einem starken und primär kundengetriebenen Wachstum des Homecare-Marktes. Die öffentliche Hand unterstützt die dynamische und auf privaten Strukturen basierende Branche mit entsprechenden Fördermodellen

Eigenverantwortung, Gesundheitsbewusstsein und Prävention

Die Bevölkerung ist gesundheitsbewusst und zeigt eine hohe Eigenmotivation zu einem bewussten Lebensstil auf. Daher hat Prävention einen sehr hohen Stellenwert. Aufgrund gesteigerter Lebenserwartung und damit verbundener Multimorbidität gibt es jedoch immer mehr körperlich Kranke. Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung und Eigenverantwortung sind hohe bestehende gesellschaftliche Werte und Privathaushalte profitieren (teilweise) von der positiven Wirtschaftsentwicklung. Die gesteigerte Lebensqualität wird in allen Lebenslagen mit hohem Aufwand und starker privater finanzieller Belastung durch ein umfangreiches Angebot von professionellen Dienstleistern abgedeckt. Vorhandene Alltagstechnologien werden von der Bevölkerung positiv angenommen, konkurrieren jedoch mit von Menschen erbrachten Dienstleistungen, sodass die Marktdruckerzeugung mit Technik hinter dem Marktpotential zurück bleibt.

Professioneller Homecaremarkt – private Finanzierung

Der Homecaremarkt wird durch professionelle Dienstleister bestimmt. Das soziale Umfeld (Familie) erbringt nur geringe Leistungsanteile (Bindung durch Berufstätigkeit – keine Zeit für Pflege). Der Homecare-Markt entwickelt sich (parallel zum Gesundheitsgesamtmarkt) positiv. Die Marktdynamik des Homecaremarktes hängt von dessen Motivationsfähigkeit ab. Der Staat hat sich aus der Finanzierung von Gesundheit und Pflege zurückgezogen, sodass die Kostenträger des Homecare-Systems die Pflegebedürftigen selbst sind. Das vorliegende Systems basiert auf transparenten gering regulierten, marktwirtschaftlichen Verhältnissen. Pflegebedürftige und deren Angehörige bestimmen das Angebot und haben daher auch einen erheblichen Einfluss auf vorherrschende Standards und relevante Qualitätsaspekte (Vergleichsportale, etc.)

Viele Pflegeanbieter und Anerkennung für Pflege

Der Pflegeberuf wird gut bezahlt und auch seine gesellschaftliche Anerkennung steigt. Der Homecare-Markt unterliegt einem veritablen Wachstum, an dem - bei geringer staatlicher Reglementierung - eine hohe Anzahl von Anbietern teilnimmt. Die Sektorentrennung in diesem Bereich ist sehr hoch und es gibt keine Tendenzen zur Verschmelzung („alles aus einer Hand“). Durch eine steigende Innovationsdynamik nimmt auch die Wettbewerbsintensität stetig zu.

Zurück zur familiären Unterstützung (Szenario 2):

Das Neue-Solidarität-Szenario

Die Menschen sind gesundheitsbewusst und verlangen einen hohen Grad an Selbstbestimmung. Gleichzeitig stellt das öffentliche System nur eine schmale Grundversorgung bereit, so dass Familien und soziale Netze eine immer stärkere Rolle bei der Versorgung der Freunde und Angehörigen spielen. Dabei wird die Entwicklung des Homecare-Marktes aus zwei Richtungen begrenzt – durch geringe öffentliche Finanzierung und mangelnde private Nachfrage

Lebensqualität und gesteigertes Gesundheitsbewusstsein

Die Gesellschaft befindet sich in einem positiven Zustand bezüglich physischer Erkrankungen, die Menschen sind gesundheitsbewusst und zeigen eine hohe intrinsische Eigenmotivation zur persönlichen Prävention durch eine bewusste und gesunde Lebensweise auf. Eine erhöhte Lebensqualität der Pflegebedürftigen ist daher bereits mit einem minimalen Aufwand realisierbar. Aspekte wie Selbstverantwortung und Selbstbestimmung haben wegen der geringen privaten finanziellen Belastung einen eher kleineren Stellenwert; der Großteil der Kosten wird über ein staatliches Budgetmodell aufgefangen. Generell ist die Wirtschaftsentwicklung eher gering, es sind Stagnations- und Rezessionstendenzen vorhanden. Das Gesundheitssystem ist intransparent und stark reguliert.

Ablösung des Homecare-Sektors

Da das Angebotsspektrum eher schmal ist, sind auch die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung gering. Dies ist auf eine negative, nicht rentable Marktentwicklung zurückzuführen, der „Homecare"- Sektor wird zusehends durch andere Bereiche abgelöst und bietet daher trotz Verschmelzung der Sektoren nur eine geringe Anzahl an Anbietern.

Dadurch ist die Wettbewerbsintensität in der Branche gering, ebenso herrscht eine eher träge Innovationsdynamik. Der Homecare-Sektor verspricht keine positive Marktentwicklung, da in sowohl der gesamtheitlichen Gesundheitswirtschaft als auch in dem Bereich Homecare eine geringe Marktdynamik herrscht. Ein weiterer negativer Aspekt stellt die Attraktivität des Pflegeberufs dar, weder inhaltlich noch fachlich wird der Beruf in der Gesellschaft oder in finanzieller Hinsicht anerkannt. Die dort herrschenden Standards werden außerdem nicht durch den Kunden am Markt, sondern durch den Gesetzgeber festgelegt.

„Homecare" als private Institution

Die Versorgung der Angehörigen wird auf Grund dessen insbesondere durch Familie und soziale Netze getragen. Die Bevölkerung zieht also eine familiäre Unterstützung einer professionellen, externen Dienstleistung vor. Da die Wirtschaftsentwicklung gering ist und somit weniger finanzielle Mittel zur Pflege der Angehörigen zur Verfügung stehen, ist auch der Durchdringungsgrad von Technologie im Alltag eher mäßig. Aspekte wie SmartHome oder technische Unterstützung im Alltag finden bislang wenig Akzeptanz und es werden traditionelle Methoden bevorzugt.



Staatlich verwaltetes »Satt & Sauber-Prinzip« (Szenario 3):

Das Nischen-Szenario

Homecare spielt weder für die Menschen noch für die Politik eine relevante Rolle. Die öffentliche Hand finanziert zwar ein qualitativ und umfänglich begrenztes System – wahrgenommen wird dies aber – auch im Gegensatz zu klassischen Pflegeeinrichtungen – kaum. Der hochreglementierte Homecare-Markt bleibt weit hinter den Erwartungen zurück. Für neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle ist es wenig attraktiv, so dass wenige traditionelle Anbieter dominieren

Schwieriger Gesundheitszustand und angespannte wirtschaftliche Lage

Die Bevölkerung hat nur ein schlecht ausgebildetes Gesundheitsbewusstsein, weder extrinsisch noch intrinsische Anreize fördern einen gesunden oder bewussten Lebensstil. Hinzu kommt eine negative Wirtschaftsentwicklung, das verfügbare Einkommen zur Pflegevorsorge ist gering – es bestehen Stagnations-bzw. Rezessionstendenzen. Dies führt dazu, dass die Gesellschaft zwar physisch gesünder ist, jedoch unter einem erhöhten psychischen Druck leidet. Eine unausgeglichene Work-Life-Balance sowie Burn-Out und andere psychische Krankheiten können daraus resultieren.

Weniger Selbstbestimmung und Aufspaltung des Pflegeberufs

Da das Homecare-System vom Staat finanziert wird und somit nur eine geringe private finanzielle Belastung anfällt, ist auch der Grad der individuellen Selbstbestimmung bzw. Selbstverantwortung dementsprechend gering. Der Pflegebedürftige hat wenig Einfluss auf Qualität und Standards des Homecare-Angebots, da der Gesetzgeber diese vorschreibt. Der Staat stellt nur ein begrenztes Angebotsspektrum zur Verfügung, daher werden die Grundbedürfnisse des Pflegebedürftigen zwar befriedigt, weitreichendere Selbstverwirklichung ist jedoch nicht möglich. Das führt dazu, dass die Lebensqualität eines Pflegebedürftigen mit einem geringen Aufwand nicht signifikant erhöht werden kann. Das staatliche System ist defizitorientiert, d.h. es greift nur bei Krankheitsfällen, für die Gesundheitspflege aber wird ein nur sehr geringer Aufwand betrieben. Generell ist das Gesundheitssystem stark reguliert sowie intransparent. Es wird außerdem eine Unterscheidung bezüglich Vergütung, bzw. fachlicher und inhaltlicher Qualifikationen in Pflegehilfs- und Pflegefachkraft vorgenommen. Die Angestellten werden nach einem reglementierten und festgesetztem Bezahlsystem mit Preisvorgabe vergütet.

Reglementierung und deren Folgen

Durch zu starke Reglementierung und Intransparenz von Seiten des Staates ist kein rentables Wachstum des Homecare-Marktes zu verzeichnen. Daher entwickelt sich der Homecare- Markt parallel zur Gesundheitswirtschaft eher negativ und hält nur einen kleinen Anteil an dieser inne. Einhergehend mit dieser Entwicklung ist auch die Branchen- und Wettbewerbsstruktur unausgeglichen, da es nur wenige Anbieter gibt.





Selbtfinanzierte Grundversorgung (Szenario 4):

Das Discount-Care-Szenario

Viele Menschen leiden trotz materiellen Wohlstands an ungesundem Lebensstil, unausgeglichener Work-Life-Balance und psychischen Krankheiten wie Burn-Out. Gesundheit und Pflege werden so lange verdrängt, wie es irgend geht. Erst dann greift ein staatlich verantwortetes Pflichten- und Notfallsystem mit starker Selbstbeteiligung, innerhalb dessen Homecare wegen der starken Kosten- und Budgetorientierung eine große Rolle spielt. Getragen wird das Wachstum des Homecare-Marktes von externen, professionellen Dienstleistern in einem vielfach intransparenten System

Fehlerhaftes Gesundheitsverhalten

Obwohl der Bevölkerung ein gesteigertes Einkommen (für die Pflegevorsorge) zur Verfügung steht, ist der allgemeine Gesundheitszustand schlecht. Insbesondere psychische Krankheiten wie z.B. stressverursachtes Burn-Out treten häufiger auf, was aus einer unausgeglichenen Work-Life Balance resultieren kann. Aber auch physische Krankheiten häufen sich durch falsche Haltung am Arbeitsplatz, dürftige Bewegung und falsche Ernährung. Dies lässt sich durch ein fehlerhaftes Gesundheitsverhalten erklären, da weder intrinsische noch extrinsische Reize zu einem gesünderen Lifestyle motivieren. Die Bevölkerung betreibt keine Prävention um eventuellen Krankheiten vorzubeugen. Die Lebensqualität der Pflegebedürftigen steigt parallel mit dem Aufwand zur Wahrung des Gesundheitszustandes nur um einen kleinen Anteil. Dies resultiert aus einem lediglich defizitorientiertem Pflegeaufwand, wie z.B. bei Krankheitsfällen, wobei präventive Gesundheitspflege kein essentieller Teil des Homecare-Systems ist.

Hohe Selbstbeteiligung – geringe Selbstbestimmung

Dieses Homecare-System beruht auf einem staatlichen Budgetmodell, welches eine hohe private Selbstbeteiligung vorsieht. Das Gesundheitssystem ist höchst reguliert und intransparent. Trotz hoher privater Kosten ist der Grad der Selbstverantwortung bzw. Selbstbestimmung eher mäßig. Das Anspruchsdenken ist daher ebenfalls gering, da das Angebot zwar groß ist, aber aus Kostengründen nicht in seinem vollen Umfang angenommen werden kann. Es handelt sich hierbei also um eine Grundversorgung, die primär durch externe, professionelle Dienstleister erbracht wird.

Positive Entwicklung des Homecare-Sektors

Trotz eines stark reglementierten Gesundheitssystems ist die Rentabilität des Homecare-Marktes als positiv zu bewerten. Es herrscht ein großes Angebot an externen professionellen Dienstleistern, trotz Sektorentrennung und dem einhergehenden niedrigen Grad der Vernetzung. Dies fördert wiederum die Wettbewerbsintensität, ebenso wie die Innovationsdynamik. Der Homecare-Sektor weist daher - auch anteilig an der Gesundheitswirtschaft- eine hohe Marktdynamik auf. Des Weiteren wird der Pflegeberuf enger definiert und nach inhaltlichen, sowie fachlichen Qualifikationen in Pflegehilfskraft und Pflegefachkraft unterteilt um eine klare Aufteilung nach Kompetenzen und Aufgaben zu ermöglichen.



Staatliche Bevormundung (Szenario 5):

Das Vollversorgungs-Szenario

Die Politik erkennt das Potenzial des Homecare-Marktes für die Pflegethematik. Sie etabliert einen öffentlich finanzierten Komplettservice mit einem umfassenden Pflegeangebot. Verbunden ist diese Entwicklung mit einer geringeren Mitbestimmung. Wer dieser Bevormundung entgehen und selbstbestimmt zu Hause gepflegt werden möchte, der zahlt privat. Getrieben wird das Wachstum des intransparenten Homecare-Marktes von der öffentlichen Hand

Extrinsische Motivation für gesünderen Lebensstil

Die Gesellschaft befindet sich in einem gesundheitlich kritischem Zustand. Sowohl psychische als auch physische Krankheiten treten in großer Zahl durch eine unbedachte Lebensweise auf, verursacht durch falsche Ernährung und einen fehlenden Ausgleich zum Arbeitsalltag. Die Bevölkerung besitzt trotz ausreichendem Einkommen keinen Eigenantrieb zur Prävention, daher wird das Gesundheitsbewusstsein extrinsisch, also von außen, angetrieben. Da der Staat der Kostenträger für dieses Homecare-Modell ist, kann hier mit finanziellen Anreizen und Belohnung motiviert werden. Es handelt sich hierbei um ein intransparentes und stark reguliertes Gesundheitssystem.

Staatliches System und die Annahme durch Pflegebedürftige

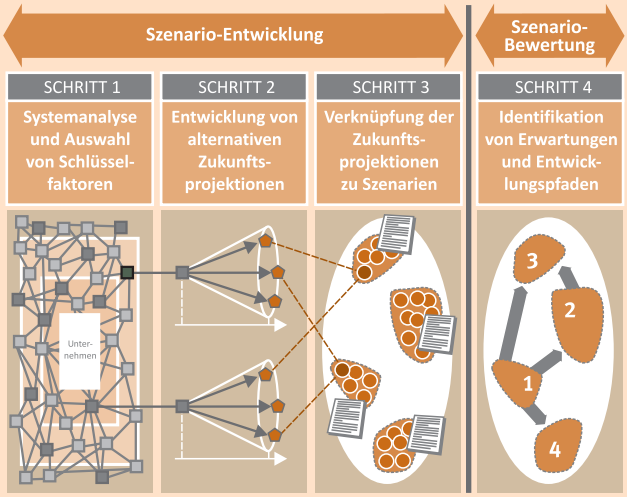
Auf Grund der Vollfinanzierung des Staates durch laufende Steuerzahlungen ist der Grad der individuellen Selbstverantwortung gering, da keine Selbstbeteiligung des Pflegebedürftigen beabsichtigt ist. Obwohl es ein vielseitiges Angebot auf dem Markt gibt, werden aus Gründen der Finanzierbarkeit oft nicht alle Möglichkeiten wahrgenommen. Somit werden meist die Grundbedürfnisse des Pflegebedürftigen gestillt, Anspruch auf Selbstverwirklichung ist jedoch gering. Der betriebene Pflegeaufwand ist hoch, sodass eine totale Präventions-und Krankheitspflege garantiert werden kann. Es herrscht ein weitreichendes Angebot bezüglich des Umfangs an professioneller Unterstützung, es wird jedoch auf Grund von eigenen Wünschen oder Kostengründen eher schlecht und in wenigen Lebensbereichen angenommen. Meist beanspruchen die Pflegebedürftigen einen externen Dienstleister, sodass die Bedeutung der Familie für Homecare eine untergeordnete Rolle spielt. Der Pflegeberuf genießt ein hohes Ansehen in der Gesellschaft und hat eine hohe Attraktivität bezüglich der Vergütung, der Aufgaben und Kompetenzen etc.

Homecare-Sektor als Wachstumstreiber

Einhergehend mit der Attraktivität der Branche lässt sich die positive Marktentwicklung erklären. Trotz Sektorentrennung existieren auf dem Markt viele Anbieter, die für eine gesunde Wettbewerbsstruktur und damit für einen intensiven Wettbewerb sorgen. Der Homecare- Sektor ist ein Wachstumstreiber, der für eine positive Entwicklung und eine hohe Marktdynamik in der gesamtheitlichen Gesundheitswirtschaft sorgt.

Wie die Szenarien entwickelt wurden ...

Der Begriff »Szenario« wird umgangssprachlich sehr unterschiedlich verwendet. Im Szenario-Management™ verstehen wir darunter eines von mehreren systematisch entwickelten Zukunftsbildern, das in Kombination mit anderen Szenarien genutzt wird, um den »Raum der Möglichkeiten« zu beschreiben. Die Entwicklung solcher Zukunftsszenarien erfolgt in vier Schritten:



Welche Schlüsselfaktoren bestimmen das Szenariofeld? *(Schritt 1): Zunächst wurde das definierte Szenariofeld systematisch gegliedert und in einem Systembild dargestellt. Anschließend wurden die einzelnen Einflussbereiche durch konkrete Einflussfaktoren beschrieben. Im Rahmen einer Vernetzungsanalyse wurde dann das systemische Verhalten der einzelnen Faktoren überprüft: Was sind die relevanten Hebelkräfte? Welche Faktoren beschreiben als Indikatoren lediglich das Systemverhalten? Mit welchen Faktoren läßt sich die Systemdynamik weitestgehend ausdrücken? Basierend auf dieser Analyse wurden anschließend die treibenden Kräfte in Form von 19 Schlüsselfaktoren ausgewählt.*

Wie könnten sich die Schlüsselfaktoren entwickeln? *(Schritt 2): Nun wurden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen aufgezeigt. Diese Zukunftsprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren.*

Zu welchen Szenarien lassen sich die einzelnen Projektionen verknüpfen? *(Schritt 3): Die Szenariobildung begann mit einer Bewertung der Verträglichkeit der einzelnen Zukunftsprojektionen. Solche Konsistenzbewertungen bildeten die Grundlage, um mit Hilfe einer Software alle denkbaren Zukunftsbilder durchzuspielen. Hier waren dies 536.870.912.000 (= 536 Milliarden) sogenannte Projektionsbündel. Unter Verwendung einer Clusteranalyse wurden anschließend sieben mögliche Zukunftsbilder ermittelt und vom Szenarioteam auf fünf Szenarien verdichtet, die den »Raum der Möglichkeiten« bestmöglich abbilden. Zudem wurden die Szenarien in einer »Landkarte der Zukunft« grafisch verknüpft.*

Mit welchen Szenarien ist zu rechnen – und wie sollten wir mit dem Zukunftsraum umgehen? *(Schritt 4): An die Szenario-Entwicklung schließen sich üblicherweise zwei Aktivitäten an: Zum einen lassen sich für die einzelnen Szenarien Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen ableiten – ebenso wie Indikatoren, die frühzeitig auf das Eintreten dieser Zukunft hinweisen. Zum anderen werden die Szenarien bewertet. So lässt sich feststellen, wie weit die Zukünfte von der Gegenwart entfernt sind, welche Entwicklungspfade es in die Zukunft gibt – und mit welchen Entwicklungen am ehesten gerechnet wird.*

Szenario-Bewertung

Die vorliegenden Szenarien wurden von einer Gruppe verschiedener Personen erarbeitet, die sich aus Vertretern des Homecare-Marktes sowie Mitarbeitern der ScMI AG zusammensetzt. Die entstandenen Zukunftsbilder können in der gesamten Homecare-Branche genutzt werden und als Grundlage für strategische Entscheidungen dienen. Zur Entscheidungsunterstützung werden meist die Szenarien genutzt, mit deren Eintreten am ehesten gerechnet wird. Daher wurde vom Szenarioteam eine erste, kompakte Szenario-Bewertung durchgeführt. Bei dieser Bewertung wurden drei Fragen beantwortet:

- Wie nah ist die beschriebene zukünftige Entwicklung an der Gegenwart der Homecare-Branche?
- Welche Szenarien werden am ehesten erwartet?
- Welche Szenarien stellen aus Sicht der beteiligten Personen wünschenswerte Zukunftsentwicklungen dar?

Bei der Bewertung der gegenwärtigen Situation bestand weitgehendes Einvernehmen, dass eine Fortführung der aktuellen Tendenzen zum Szenario 3 (»Staatlich verwaltetes ‚Satt & Sauber-Prinzip'« führen würde. Auch hinsichtlich des gewünschten Szenarios waren die Aussagen eindeutig. Hier wurde das Szenario 5 (»Eigenverantwortetes ‚Rundumsorglos-Paket'«) als wünschenswert erachtet.

Weniger eindeutig waren die Aussagen hinsichtlich der erwarteten Entwicklung. Die meisten Teilnehmer tendierten zum Szenario 2 (»Zurück zur familiären Unterstützung«). Allerdings wurden auch Entwicklungen hin zu den Szenarien 3 und 4 ausgemacht. Insofern befanden sich die meisten Erwartungen im budgetorientierten Bereich.

Das Szenario 5 (»Staatliches Vollversorgungssystem«) wurde aus heutiger Sicht als nicht besonders wahrscheinlich eingestuft. Grundsätzlich gilt aber, dass weniger erwartete Szenarien zwar keine Grundlage für konkrete Entscheidungen sind – diese Zukünfte aber trotzdem nicht vernachlässigt werden sollten. Vielmehr geben diese Szenarien Hinweise auf kritische Stellen in der eigenen Strategie und sollten systematisch beobachtet werden.



Szenario-Übersicht

	Schlüsselfaktor:	SZENARIO 1 **Das Eigenverantwortungs-Szenario** Selbstverantwortetes "Rundum-Sorglos-Paket" – Hohe Selbstbestimmung und starkes Gesundheitsbewusstsein sorgen für selbstfinanzierte professionelle Unterstützung in allen Lebensbereichen	SZENARIO 2 **Das Neue-Solidarität-Szenario** Zurück zur familiären Unterstützung – Familien und soziale Netze sichern die Versorgung der Angehörigen
1	Vermögensbildung und private Vorsorge	Hohe individuelle Selbstverantwortung bei hohem Grad privater finanzieller Belastung	Hohe individuelle Selbstverantwortung bei geringem Grad privater finanzieller Belastung
2	Anspruchsdenken und Homecare-Angebot	Hohe Selbstverwirklichung und Erwartungshaltung bei umfangreichem Homecare-Angebot	Hohe Selbstverwirklichung und Erwartungshaltung bei geringem Homecare-Angebot
3	Lebensqualität Pflegebedürftiger	Hohe Steigerung der Lebensqualität und hoher Aufwand zur Wahrung des Gesundheitszustands	Geringe Steigerung der Lebensqualität und geringer Aufwand zur Wahrung des Gesundheitszustands
4	Pflegeaufwand	Hohe Gesundheitspflege und geringe Krankheitspflege (= Präventionsorientierung)	Geringe Krankheitspflege bei relativ geringer Gesundheitspflege (= insgesamt reduzierte Pflege)
5	Inanspruchnahme professioneller Versorgung	Volle professionelle Versorgung in allen Lebenslagen	Zurück zu "familiärer" Unterstützung
6	Entwicklung/Attraktivität des Homecare-Marktes	Rentables Wachstum des Homecare-Marktes bei (relativ) geringem Reglementierungsgrad	Homecare-Markt wird durch andere Bereiche abgelöst
7	Branchen- und Wettbewerbsstruktur	Vielfältiges Anbieterfeld bei starker Trennung der Sektoren	Reduziertes Anbieterfeld bei Verschmelzung der Sektoren
8	Wettbewerbsintensität Homecare-Markt	Hohe Wettbewerbsintensität und hohe Innovationsdynamik	Geringe Wettbewerbsintensität und geringe Innovationsdynamik
9	Attraktivität des Pflegeberufs	Hohe inhaltliche Attraktivität und gute finanzielle Anerkennung	Geringe inhaltliche Attraktivität und geringe finanzielle Anerkennung
10	Qualität und Standards im Pflegebereich	Marktorientierte Entwicklung von Qualitätsstandards – geringe staatliche Aktivitäten in dem Bereich	Staatliche Entwicklung von Qualitätsstandards – geringe Aktivitäten aus dem Markt heraus
11	Gesundheitssystem	Transparentes und wenig reguliertes Gesundheitssystem (Angebot und Nachfrage)	Intransparentes und stark reguliertes Gesundheitssystem
12	Finanzierung von Gesundheit	Marktwirtschaftliche Finanzierung bei geringer Budgetorientierung (Preis-Leistung dominiert)	Staatliches Budgetmodell
13	Finanzierung von Pflege	Marktwirtschaftliche Finanzierung bei geringer Budgetorientierung (Preis-Leistung dominiert)	Staatliches Budgetmodell
14	Marktgröße/Entwicklung Gesundheitswirtschaft	Hohe Marktdynamik der Gesundheitswirtschaft und hohe Dynamik Homecare-Markt	Geringe Marktdynamik der Gesundheitswirtschaft und geringe Dynamik Homecare-Markt
15	Akteure / Teilnehmer im Homecare-Markt	Homecare-Leistungen werden primär durch professionelle (externe) Dienstleister erbracht	Homecare wird stark durch Familie und soziale Netze getragen
16	Wirtschafts- und Einkommensentwicklung	Positive Wirtschaftsentwicklung – aber teilweise bei unausgeblichener Verteilung der Einkommen	Negative Wirtschaftsentwicklung und zunehmende Spaltung der Gesellschaft
17	Technologien im Lebensalltag	Hohe rDurchdringungsgrad von Technologien im Alltag	Geringer Durchdringungsgrad von Technologien im Alltag
18	Gesundheitszustand der Gesellschaft	Psychisch gesünder, physisch kränker	Rückgang physischer Erkrankungen bei unklarer Entwicklung psychischer Erkrankungen
19	Gesundheitsverhalten	Gesundheitsbewusstsein ist selbstverständlich (Benefitgedanke)	Gesundheitsbewusstsein wird vor allem von innen getrieben (Eigenmotivation)

***Charakteristische** Ausprägung = Entwicklung kommt ausschließlich in diesem Szenario vor.*

***Teilcharakteristische** Ausprägung = Entwicklung kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor.*

SZENARIO 3	SZENARIO 4	SZENARIO 5
Das Nischen-Szenario Staatlich verwaltetes "Satt & Sauber-Prinzip" – Öffentlich finanziertes System mit Preisvorgabe	**Das Discount-Care-Szenario** Selbstfinanzierte Grundversorgung – Staatlich verantwortetes Pflichten- und Notfallsystem mit starker Selbstbeteiligung	**Das Vollversorgungs-Szenario** Staatliche Bevormundung – Öffentlich finanzierter Komplettservice für umfassendes Pflegeangebot ohne individuelle Mitbestimmung
Geringe individuelle Selbstverantwortung bei geringem Grad privater finanzieller Belastung	Geringe individuelle Selbstverantwortung bei hohem Grad privater finanzieller Belastung	Geringe individuelle Selbstverantwortung bei geringem Grad privater finanzieller Belastung
Geringe Selbstverwirklichung und Erwartungshaltung bei geringem Homecare-Angebot	Geringe Selbstverwirklichung und Erwartungshaltung bei umfangreichem Homecare-Angebot	Geringe Selbstverwirklichung und Erwartungshaltung bei umfangreichem Homecare-Angebot
Geringe Steigerung der Lebensqualität und geringer Aufwand zur Wahrung des Gesundheitszustands	Geringe Steigerung der Lebensqualität und geringer Aufwand zur Wahrung des Gesundheitszustands	Geringe Steigerung der Lebensqualität – aber hoher Aufwand zur Wahrung des Gesundheitszustands
Hohe Krankheitspflege und geringe Gesundheitspflege (= Defizitorientierung)	Hohe Krankheitspflege und geringe Gesundheitspflege (= Defizitorientierung)	Hohe Gesundheitspflege und relativ hohe Krankheitspflege (= insgesamt hohe Pflege)
Insgesamt geringe professionelle Unterstützung (Wenige Bereiche, geringer Umfang)	Umfangreiche professionelle Unterstützung in abgegrenzten Bereichen	Umfangreiche professionelle Unterstützung in abgegrenzten Bereichen
Geringe Attraktivität des Homecare-Marktes bei hohem Reglementierungsgrad	Rentables Wachstum des Homecare-Marktes bei hohem Reglementierungsgrad	Rentables Wachstum des Homecare-Marktes bei hohem Reglementierungsgrad
Reduziertes Anbieterfeld bei weitgehender Trennung der Sektoren	Vielfältiges Anbieterfeld bei starker Trennung der Sektoren	Vielfältiges Anbieterfeld bei starker Trennung der Sektoren
Geringe Wettbewerbsintensität und hohe Innovationsdynamik (starke Reglementierung, Finanzierung, Innovationen)	Hohe Wettbewerbsintensität und hohe Innovationsdynamik	Hohe Wettbewerbsintensität und hohe Innovationsdynamik
Aufspaltung des Pflegeberufs: Pflegehilfskraft und Pflegefachkraft	Aufspaltung des Pflegeberufs: Pflegehilfskraft und Pflegefachkraft	Hohe inhaltliche Attraktivität und gute finanzielle Anerkennung
Staatliche Entwicklung von Qualitätsstandards – geringe Aktivitäten aus dem Markt heraus	Insgesamt geringer Grad von Qualitätsstandards	Insgesamt hohe Entwicklung von Qualitätsstandards – vor allem aus dem Markt heraus (teilweise auch staatlich)
Intransparentes und stark reguliertes Gesundheitssystem	Intransparentes und wenig reguliertes Gesundheitssystem	Intransparentes und stark reguliertes Gesundheitssystem
Klassisches Bezahlsystem mit Preisvorgabe	Staatliches Budgetmodell	Staatliches Vollversorgungssystem (beispielsweise steuerfinanziert)
Staatliches Budgetmodell	Staatliches Budgetmodell	Staatliches Vollversorgungssystem (beispielsweise steuerfinanziert)
Hohe Marktdynamik der Gesundheitswirtschaft und insgesamt geringe Dynamik Homecare-Markt	Hohe Marktdynamik der Gesundheitswirtschaft und hohe Dynamik Homecare-Markt	Hohe Marktdynamik der Gesundheitswirtschaft und hohe Dynamik Homecare-Markt
Unklar	Homecare-Leistungen werden primär durch professionelle (externe) Dienstleister erbracht	Homecare wird durch professionelle (externe) Dienstleister und teilweise auch durch soziale Netze erbracht
Negative Wirtschaftsentwicklung und insgesamt sinkende verfügbare Einkommen (Stagnations-/Rezessionstendenzen)	Ausgeglichene verfügbare Einkommen trotz fehlendem Wirtschaftswachstum	Positive Wirtschaftsentwicklung – aber teilweise bei unausgeblichener Verteilung der Einkommen
Hohe rDurchdringungsgrad von Technologien im Alltag	GeringerDurchdringungsgrad von Technologien im Alltag	Hohe rDurchdringungsgrad von Technologien im Alltag
Psychisch kränker, physisch gesünder	Zunahme physischer Erkrankungen bei unklarer Entwicklung psychischer Erkrankungen	Zunahme physischer Erkrankungen bei unklarer Entwicklung psychischer Erkrankungen
Insgesamt geringes Geeundheitsbewusstsein	Insgesamt geringes Geeundheitsbewusstsein	Gesundheitsbewusstsein wird von außen getrieben (Bevormundung)

***Eindeutige** Ausprägung = Entwicklung prägt eindeutig dieses Szenario (kommt aber auch in anderen Szenarien vor)*

***Alternative** Ausprägungen = Entwicklungen kommen parallel in diesem Szenario vor (Unschärfe wird akzeptiert)*

Ausblick:

Arbeiten mit Szenarien ...



Für eine erfolgreiche Nutzung von Szenarien ist es wichtig, dass alle Beteiligten ein gleiches Verständnis von der Funktion und Wirkweise von Szenarien haben. Dazu zählen mehrere, grundsätzliche Annahmen:

- Szenarien stellen nicht die »einzig wahre« Zukunft dar, sondern einen möglichen Zukunftsverlauf. Einzelne Elemente in einem Szenario sind nicht »die einzige Möglichkeit«, sondern in der Regel »die mit der höchsten Stimmigkeit zu den anderen Elementen im Szenario«.
- Szenarien sind keine Strategien, sondern (Denk-)Werkzeuge zur Entwicklung besserer Strategien.
- Szenarien sind nicht objektiv, sondern »gruppen-subjektiv« – das heißt, sie repräsentieren die Sichtweisen des Szenarioteams.
- Szenarien beinhalten keine Entscheidungen, sondern sie stellen Umfelder dar, innerhalb derer wir Entscheidungen zu treffen haben.
- Szenarien wären nicht dann »gut entwickelt«, wenn sie exakt eintreten, sondern wenn sie Orientierungsprozesse in Unternehmen gezielt unterstützen und so zu besseren Entscheidungen beitragen.

Szenarien werden in Unternehmen und Organisationen auf vielfältige Weise genutzt.

Bewertung der Szenarien und Ableitung von Entwicklungspfaden (Anwendungsmöglichkeit 1)

Für Szenarien, die auf extremen Zukunftsprojektionen beruhen, lassen sich sinnvoll keine Wahrscheinlichkeiten bestimmen. Da aber in vielen Entscheidungsprozessen trotzdem Aussagen zu gegenwärtigen Entwicklungstendenzen gewünscht werden, kann nach der Beschreibung der Szenarien eine Bewertung durchgeführt werden. In einer kompakten Form ist dies im vorliegenden Szenarioprozess bereits erfolgt (siehe Seite 11). Darüber hinaus können Gegenwart, Erwartung und Wunsch auch für die Projektionen jedes einzelnen Schlüsselfaktors bewertet werden. So lassen sich Trends, Stabilitäten und Veränderungen sowie Chancen und Gefahren ermitteln. Gleichzeitig lässt sich herausarbeiten, in Richtung welcher Szenarien im Zukunftsraum die aktuelle Entwicklung weist. Außerdem können Wege von heute zu den einzelnen Szenarien vorausgedacht werden. Dabei zeigen sich häufig bestimmte Pfade, über die sich Veränderungsprozesse abspielen.

Konsequenzanalyse (Anwendungsmöglichkeit 2)

Viele eigene Handlungsmöglichkeiten sind Reaktionen auf Umfeldentwicklungen. Daher geht es häufig zunächst darum, die Auswirkungen der Szenarien auf das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation zu analysieren. Bei dieser Auswirkungsanalyse sollten alle Szenarien so lange wie möglich »im Spiel gehalten« werden, um auf diese Weise auch die in den vermeintlich negativeren Szenarien versteckten Chancen sowie die gerne verdrängten Gefahren einer oberflächlich »guten« Entwicklung zu identifizieren. Aus diesen Chancen und Gefahren können anschließend konkrete Handlungoptionen in Form von Maßnahmen, Projekten oder Programmen abgeleitet werden.

Robustheits-Check (Anwendungsmöglichkeit 3)

Umfeldszenarien sind wie der »langfristige Wetterbericht« für ein Unternehmen, eine Organisation oder ein Tätigkeitbereich. Daher können bestehende Strategien oder Konzepte mit Hilfe der Szenarien auf ihre Zukunftstauglichkeit hin überprüft werden. Auf diese Weise werden Schwachstellen bestehender Strategien deutlich gemacht. Gleichzeitig lässt sich auch erkennen, ob und wie robust die Strategien gegen Umfeldveränderungen sind.

Szenariogestützte Entscheidungsfindung (Anwendungsmöglichkeit 4)

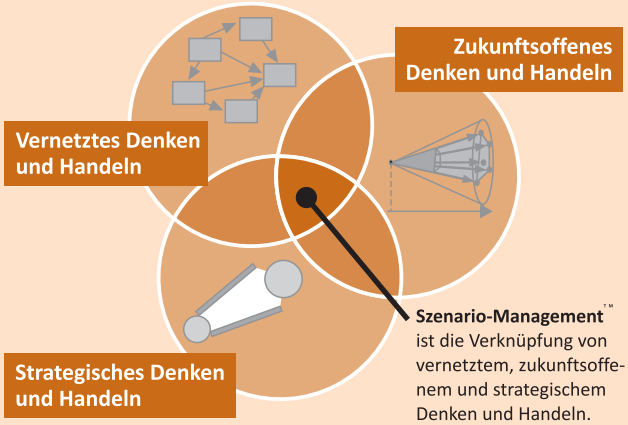
Wie wir mit Ungewissheit umgehen hängt davon ab, wie viele und welche Umfeldszenarien bei einer strategischen Entscheidung berücksichtigt werden. Dabei können zwei Extreme unterschieden werden: Im Rahmen fokussierter Strategien konzentriert man sich auf ein erwartetes Szenario und entwickelt eine dafür passende Strategie. Im Rahmen robuster Strategien werden beim eigenen Handeln mehrere – unter Umständen sogar alle – Szenarien berücksichtigt. Folglich kann aus Sicht der Strategie zwischen zwei Arten von Szenarien unterschieden werden: Strategiebildende Szenarien sind Grundlage des eigenen Handelns. Häufig werden sie weiter konkretisiert, um so als Basis für Roadmaps und Planungen zu dienen. Strategiekritische Szenarien sind demgegenüber keine Grundlage für die eigene Strategie. Sie sind aber – und das ist ein zentraler Punkt des Szenario-Management™ – nicht vernachlässigbar. Sie müssen beobachtet werden und bilden somit den Fokus für eine systematische Früherkennung im Rahmen des Szenario-Monitorings.

Szenario-Monitoring (Anwendungsmöglichkeit 5)

Der Prozess der regelmäßigen Beobachtung eines von Szenarien aufgespannten Zukunftsraums wird als Szenario-Monitoring bezeichnet. Koordiniert wird dieser Prozess von einem Vorausschauteam, welches sich häufig aus einem Szenarioteam heraus entwickelt. Der Szenario-Monitoring-Prozess kann mit einem Trend-Management zu einem integrierten Früherkennungsprozess verknüpft werden.

Szenario-Management™

Das Umfeld von Unternehmen und Organisationen ist geprägt von zunehmender Komplexität und Unsicherheit. Sie müssen Entscheidungen treffen, ohne Marktentwicklungen, Wettbewerbsstrukturen oder gesetzliche Rahmenbedingungen exakt zu kennen. Daher versagen heute traditionelle Prognosen häufiger als früher. Szenarien sind systematisch entwickelte Zukunftsbilder, an denen sich Führungskräfte in unsicheren Planungssituationen orientieren können. Der international anerkannte Ansatz des Szenario-Management™ umfasst die Entwicklung und Nutzung solcher Zukunftsszenarien. Er ist ein Denk- und Planungsansatz, der auf drei wesentlichen methodischen Grundlagen beruht:



Ungewissheit einbeziehen: *Veränderung ist heute die Regel – allzu starre Vorhersagen scheitern. Daher müssen sich Unternehmen und Organisationen im strategischen Planungsprozess von den Vorstellungen einer prognostizierbaren Zukunft verabschieden. Statt dessen sollten sie alternative Zukunftspfade vorausdenken und diese »multiple Zukunft« in ihre Strategieplanung einbinden. Dieser Ansatz wird auch als zukunftsoffenes Denken bezeichnet.*

Komplexität handhaben: *Viele Märkte und Branchen wachsen zusammen. Die Menge der relevanten Einflussfaktoren nimmt zu – ihr Zusammenwirken läßt sich kaum noch überblicken. Daher müssen Unternehmen und Organisationen die Wirkzusammenhänge und das Verhalten solcher Systeme verstehen lernen. Erst dann lassen sich möglichst prägnante Strategien entwickeln. Dieser Lösungsansatz wird als vernetztes Denken bezeichnet.*

Erfolgspotenziale erkennen: *Langfristig erfolgreiche Unternehmen und Organisationen dürfen sich nicht allein auf den kurzfristigen Erfolg konzentrieren – und sich schon gar nicht auf dem gegenwärtigen Erfolg ausruhen. Angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs gilt es nun, die zukünftigen Möglichkeiten und Risiken frühzeitig zu identifizieren und flexibel in den Prozess der strategischen Ausrichtung einzubinden. Dieser Umgang mit den Erfolgspotenzialen ist der Kern des strategischen Denkens.*

Weitere Informationen:

A. Fink, O. Schlake, A.Siebe: Erfolg durch Szenario-Management – Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau, Campus-Verlag

A. Fink, A.Siebe: Handbuch Zukunftsmanagement – Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung, Campus-Verlag



»Ich habe sehr gern an dem Projekt Homecare 2030 mitgearbeitet. Besonders interessant war es für mich, zu sehen, wie viele Möglichkeiten die Zukunft bieten kann. Außerdem war der Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren des Homecare-Marktes sehr spanend.«

Jana Kopfinger
Arbeiterwohlfahrt

Impressum

Herausgeber:
Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn
Telefon: +49 (5251) 150-570
Telefax: +49 (5251) 150-579
Email: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de

Redaktion:
Dr.-Ing. Andreas Siebe

Bildquellen:
Titelseite: © Cariclo - Fotolia.com; Seite 2: ScMI AG; Seite 4: © Ermolaev Alexandr - Fotolia.com; Seite 6: © Erwin Wodicka - Fotolia.com; Seite 7: © Monkey Business - Fotolia.com; Seite 8: © Stefan Redel - Fotolia.com; Seite 9: © Alexander Raths - Fotolia.com; Seite 10: © olly - Fotolia.com; Seite 14: © Sklepspozywczy - Fotolia.com; Seite 15: Campus-Verlag.

Stand: *Mai 2015*



Scenario Management International AG

Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn

Telefon: +49 (0) 5251 - 150 570
Telefax: +49 (0) 5251 - 150 579
E-Mail: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de